

Resum executiu

Economia de la identitat, economia de la diferència

ENRIC LLARCH

Aquest número de *Paradigmes* pretén reflexionar i aportar una base argumental a un concepte relativament nou i encara poc definit teòricament, que és el de l'economia de la identitat. Per fer-ho, hem realitzat una aproximació al concepte general d'identitat i al valor de la diferenciació en l'actual món globalitzat.

També hem abordat la rellevància de la marca en l'era del baix preu, i el paper que té la marca de país a l'hora d'atorgar uns intangibles als productes i serveis originaris d'un territori o a l'hora d'atreure talent i inversió.

Panorama

Aquest és el contingut de la secció «Panorama», en què Salvador Cardús (UAB) obre el monogràfic i ens recorda que la identitat «ens situa davant del procés que permet resoldre tres exigències de tota lògica social: el reconeixement, la diferenciació i la vinculació». Per això, segons Cardús, «els mercats, els productes que hi circulen, estableixen relacions de competència que es tradueixen en suposades identitats substantives que pretenen "naturalitzar-se", aparèixer com a indiscutibles. La "marca" és l'expressió d'aquesta pretensió "essencialista" de dotar d'una especificitat estable i permanent un producte, o tot un país, si és el cas».

Manuel Castells (Universitat de Berkeley i UOC), entrevistat per Mar Jiménez (Avui), afirma que

«la identitat nacional és positiva en la construcció de marca (branding) comercial si s'associa a una qualitat reconeguda». Però adverteix que el branding nacional identitari és diferent del branding comercial: la nació s'afirma en valors, com poden ser la democràcia, la tolerància, l'obertura al món, l'art de viure...

Josep Maria Oroval (ESADE) analitza la construcció i la valoració de la marca en l'economia global. Oroval afirma que «la construcció de la identitat de la marca és una qüestió estratègica per a les empreses perquè suposa la creació d'un dels seus actius intangibles més valuosos, la creació d'un avantatge competitiu sostenible, que contribuirà a la generació dels beneficis futurs i, en definitiva, al desenvolupament de l'empresa».

Quan apliquem el concepte de marca a un territori, Juan Carlos Belloso (Futureplaces) ens remarca la importància d'una gestió sistemàtica d'aquesta marca que té com a objectiu «construir la identitat de marca, la imatge i la reputació d'una nació». Gestionar una marca és fer «la promoció, d'una manera estratègica, integrada i sistemàtica, dels interessos econòmics, comercials i polítics d'un país a l'exterior». Per a Belloso, l'objectiu últim és «contribuir a la consecució d'un avantatge competitiu per a competir amb èxit en l'àmbit internacional».

Per a Josep Francesc Valls (ESADE), cal que la imatge de marca de país sigui única per a tot el territori i n'alineï tots els actius; que cerqui l'adhesió dels connacionals; que segmenti conjuntament

Quan apliquem el concepte de marca a un territori, Juan Carlos Belloso (Futureplaces) ens remarca la importància d'una gestió sistemàtica d'aquesta marca que té com a objectiu «construir la identitat de marca, la imatge i la reputació d'una nació». Gestionar una marca és fer «la promoció, d'una manera estratègica, integrada i sistemàtica, dels interessos econòmics, comercials i polítics d'un país a l'exterior». Per a Belloso, l'objectiu últim és «contribuir a la consecució d'un avantatge competitiu per a competir amb èxit en l'àmbit internacional».

el mercat domèstic i els mercats internacionals; i que disposi d'un codi d'actuació per a tots els participants i socis amb què tracta.

L'ús de la marca de país al món i a Catalunya

El segon bloc de *Paradigmes* analitza l'ús de la marca de país que es fa al món i a Catalunya.

En primer lloc, hem volgut conèixer com utilitzen la identitat i la diferenciació tretze països: el Brasil, al Canadà, Corea, Dinamarca, els Estats Units, França, Holanda, Itàlia, el Japó, Portugal, el Regne Unit, Suïssa i la Xina. Per això, Núria Peláez (*La Vanguardia*) n'ha entrevistat els respectius cònsols o responsables comercials estrangers a Barcelona. La intensitat en la utilització de la marca de país sembla dependre, sobretot, del rol més consolidat o emergent que cada país representa en l'economia mundial i del reconeixement de la seva tradició cultural. Tothom té clar quins són els atributs que s'associen o es pretenen associar als productes i serveis i al territori del seu país. N'hi ha que coincideixen, com ara els vinculats a la tecnologia, la fiabilitat o la creativitat. N'hi ha de més singulars, com la bellesa.

Ramon Aymerich (*La Vanguardia* i membre del Consell Editorial de *Paradigmes*) ens aproxima a l'ús que diverses grans empreses han fet de la identitat com a argument de venda. Des d'*Ikea* a

Toyota, passant per *Coca-Cola*, *Seat* o *Nissan*.

I ens parla de les estrictes normes imposades recentment per a regular els productes del tèxtil, moda, sabates i marroquineria, per a poder lluir el *made in Italy*. Els casos d'Itàlia, el Japó i, més recentment, Espanya, serveixen a l'autor per a advertir sobre la fragilitat del prestigi basat en la marca de país.

A continuació tenim dos diàlegs interessants.

Al primer, moderat per Arnau Albert (*Eines*), hem proposat a l'escriptor Alfred Bosch (UOC) i al filòsof i gestor cultural Josep Ramoneda (*CCCCB*), que ens parlin del binomi Catalunya-Espanya en termes d'imatge i d'identitat.

Per a Ramoneda, «hi ha un moment durant la transició que, quan el món veu que els espanyols no es maten entre ells com tothom havia pronosticat, es crea un cert «mite Espanya». És el moment en què la marca Espanya comença a funcionar». Segons Ramoneda, «una independència incloent, pacífica i que demostrés capacitat d'autogestió, consolidaria molt la marca Catalunya». Per a Bosch, si Catalunya disposés d'un estat propi potser es perdria el factor descoberta, però, en canvi, «tindries una venda molt més fàcil, a un públic no tan inquiet però molt més general». I rebla: «La manera que dos s'abracin, com diu Rubert de Ventós, és que se separin, que siguin dos, perquè un de sol no s'abraça ell mateix».

Per la seva banda, Xavier Salvador (*economiadigital.cat*) condueix el diàleg entre Enric Marín

(CCMA) i Ferran Mascarell (RBA) al voltant de la dicotomia Catalunya-Barcelona en la projecció internacional. Tanmateix, tots dos coincideixen que es tracta d'un debat ja superat. En concret, per a Mascarell, «una capital i un país són dues peces absolutament entrelligades on el simple dubte fa mal al país i a la capital».

Per a Enric Marín, «és fonamental que la marca BCN acabi adquirint contingut nacional, perquè si no sembla que sigui una ciutat penjada en el món, i és molt important que la marca CAT es pugui reforçar associant-se a la marca BCN». I afegeix que el Barça «marca una mica el camí; quan va pel món és Barcelona i és Catalunya, són les dues coses alhora. I el que dóna força al Barça al món és que no hi ha només una ciutat al darrere, sinó que hi ha un país, una bandera, una identificació».

Ferran Mascarell identificaria la marca Catalunya amb la creativitat, la civilitat i la innovació, sobre tot des del punt de vista empresarial. Marín afegeix que té la impressió que «el cicle de prestigi, el miracle espanyol, s'ha acabat». Per això «entrem en un escenari nou en el qual si nosaltres no ens espavilem a projectar la marca Catalunya haurem perdut una bona oportunitat.» Ferran Mascarell desitjaria que «la nostra marca es construís des de l'energia pròpia i amb el suport de l'Estat. Si no és així, l'energia del país haurà de conduir-se i buscar la manera de trobar un estat eficient». Enric Marín tanca el diàleg afirmant que «en aquest món globalitzat, o se't pot reconèixer o no ets un actor. No podem renunciar a la marca internacional, perquè deixarem d'existir».

Jordi Portabella, des de l'Ajuntament de Barcelona, considera que «Barcelona és la gran plataforma d'enlairament i d'aterratge de la ciutat i de Catalunya, però també, cada vegada més, d'un territori que va més enllà». Portabella analitza l'estratègia d'èxit de la marca de la ciutat a partir de l'aposta dels valors propis, tot recordant que «el que dóna singularitat a Barcelona és allò que no es pot copiar encara que es vulgui». Per a Portabella, «la identitat de totes les grans ciutats del món és simultàniament local, nacional i cosmopolita, matissadament i complexament pluricultural» i aposta per un cosmopolitisme basat en la «identitat pròpia i autèntica».

Adriana Delgado (DIUE) manté una conversa amb cinc delegats de la Generalitat a l'exterior. En concret, Apel·les Carod (França), Andrew Davis (Estats Units), Martí Estruch (Alemanya), Jordi Font (Argentina) i Xavier Solano (Regne Unit). En la conversa es constata que «hi ha un primer biaix entre el que se sap de Catalunya al continent europeu i a l'altra banda de l'Atlàntic, on la identitat catalana és més difusa o es limita a Barcelona o Espanya». Des de la Gran Bretanya s'apunta que «ja es comença a veure Catalunya com a marca, i Barcelona, com la seva capital». I es remarca que «quan Espanya s'apropia de productes, personalitats o valors catalans, hi ha una certa responsabilitat de Catalunya, per no promocionar-los nosaltres com a catalans i no posar a la seva disposició les plataformes i els patrocinis necessaris perquè es projectin com a catalans». I s'afegeix que l'esforç per a crear la imatge de marca de Catalunya «és doble si es té en compte que, a més de ser un país de dimensions petites i sense estat propi, això obliga a un

Per a Marín (CCMA), el Barça «marca una mica el camí; quan va pel món és Barcelona i és Catalunya, són les dues coses alhora. I el que dóna força al Barça al món és que no hi ha només una ciutat al darrere, sinó que hi ha un país, una bandera, una identificació». També té la impressió que «el cicle de prestigi, el miracle espanyol, s'ha acabat». Per això «entrem en un escenari nou en el qual si nosaltres no ens espavilem a projectar la marca Catalunya haurem perdut una bona oportunitat».

Mascarell (RBA) desitjaria que «la nostra marca es construeixi des de l'energia pròpia i amb el suport de l'Estat. Si no és així, l'energia del país haurà de conduir-se i buscar la manera de trobar un estat eficient».

esforç suplementari de personatges reconeguts, entitats i/o empreses a l'hora de reconèixer o fer pública la seva identitat (i si algú no ho fa, no se'l pot obligar)».

Els sectors productius i la marca Catalunya

El tercer bloc de *Paradigmes* analitza la utilització de la identitat i de la marca de país pels diferents sectors productius. Isidor Marí (Càtedra de **Multi-lingüisme Lingüamón-UOC**), Antoni Mir (**Casa de les Llengües**) i Marta Rovira (**Envit**) sostenen que «aquelles societats (com la catalana) que tenen un concepte obert de la diversitat lingüística i que l'assumeixen com un valor positiu, estan ben posicionades per a aprofitar les oportunitats que es generen a través del multilingüisme». I afegeixen que la mundialització ens ha ensenyat que, «malgrat l'existència d'una llengua franca com l'anglès, el factor local, associat a una llengua, una cultura i una identitat», és imprescindible per a generar confiança. Des de Lingüamón s'impulsa una plataforma de multilingüisme per a atendre les necessitats de gestió de la diversitat lingüística i aprofundir en les seves solucions tecnològiques. D'aquesta forma es promou que «l'expertesa de la societat catalana en la gestió de la diversitat» esdevingui un capital de primera magnitud per a «convertir Catalunya en la capital del multilingüisme».

Joan Manuel Tresserras, conseller de Cultura, aborda la cultura dels dos vessants, la creativitat i les indústries culturals, i aposta per «proveir les

condicions perquè indústries culturals de matriu catalana puguin oferir una producció d'interès universal i funcionar com a pols de captació de talents forans sense renunciar a la seva catalanitat». Per a Tresserras, cal que aquestes indústries culturals se situïn en l'àmbit de productes especialitzats adreçats a públics globals per tal de «projectar la identitat cultural catalana al món i, a més, fer-hi negoci». Tresserras remarca que «la comunitat catalana compta amb un actiu que posa clarament en entredit la seva pertinença a la categoria dels "petits", i aquest element no és altre que Barcelona i el seu rol de capital del país i de la mateixa cultura catalana». El conseller assenyala també el fet que la marca Barcelona aporta valors com «la resistència, la superació, la força, el coratge i la intel·ligència, és a dir, valors universalment percebuts com a positius, i que haurien de ser fàcilment transmissibles des de la marca Barcelona cap a la marca Catalunya». I rebla que en l'associació entre la marca Barcelona i la marca Catalunya, la identitat cultural catalana obté guanys notoris en termes de visibilitat i projecció, però Barcelona també hi surt guanyant un actiu de gran importància: «l'afermament en el context europeu i mundial de la seva condició de capital d'un país i d'una comunitat nacional amb un sistema cultural propi».

Salvador Anton (**URV** i membre del Consell Editorial de *Paradigmes*) analitza la identitat i el turisme entre la imatge i la percepció. Citant l'Organització Mundial de Turisme, recorda que la identitat competitiva d'una destinació és «el que la fa diferent i memorable. Diferencia una destinació de totes les altres. És el fonament de la competitivitat internacional d'una destinació». Per a Salvador Anton,

«les denominacions turístiques associades a productes específics amb base territorial poden tenir una funció organitzativa que estableixi, en relació amb els seus elements productius, normes, estàndards, sistemes de control i mecanismes per al desenvolupament que permetin socialitzar el benefici derivat de la valorització turística dels béns públics tangibles i intangibles i facilitar, per tant, una articulació eficient dels processos econòmics vinculats a la identitat».

Modest Guinjoan (PIMEC, Barcelona Economia i membre del Consell Editorial de *Paradigmes*) analitza l'ús de la marca Catalunya al sector alimentari, bàsicament a través de la Denominació d'Origen Catalunya aplicada al sector del vi. Tot i la seva creació recent, ja acumula el quaranta-cinc per cent de les vendes de les DO catalanes, sense que al mercat de la resta de l'Estat l'ús de la DO sigui cap desavantatge. Guinjoan afegeix que «de cara al turisme, tant per al consum durant l'estada com a efectes de compra, igual que en el cas de l'exportació, quan un turista vol consumir un vi local li és més fàcil d'identificar la DO Catalunya que no pas una DO local» i aposta per estendre aquesta marca al conjunt del sector alimentari.

Òscar Guayabero i Jesús-Angel Prieto (Escola Massana) aborden la identitat en relació amb la cultura material (art, disseny, arquitectura, moda, artesanía). Els autors consideren que «necessitem dispositius que ens facin aterrar i sobretot arrelar. Els símbols identitaris són una bona eina per a aquest objectiu. La seva capacitat de fregament amb la realitat local, el material, la mà de l'artesà, l'arquitectura que es recolza en tècniques vernaculars,

el disseny que actualitza l'ús de materials i tècniques pròpies, les imperfeccions que fan singulars els objectes no seriatos, les tecnologies digitals al servei de la producció ultra-local, etc., ens poden ajudar a reprendre el contacte amb la terra que tenim sota els peus». I afegeixen que «aquesta és una identitat que, tot i donant resultats icònics, es construeix a través del fer, del reconèixer-nos en la nostra particular idiosincràsia com a poble que cerca el plaer de les coses ben fetes».

Montserrat Pareja-Eastway (UB) i Josep Miquel Piqué (22@ Barcelona i membre del Consell Editorial de *Paradigmes*) analitzen la identitat com a factor diferencial entre territoris en el paradigma de la societat del coneixement. Per als autors, un cop desmentit aquell aforisme que deia que, amb les TIC, la Terra esdevenia plana, poc més que una *commodity* –un conjunt d'espais indiferenciats–, el territori assoleix una doble dimensió. «D'una banda, proveeix de factors d'atracció d'activitat econòmica i de capital humà qualificat i, de l'altra, més enllà de la seva capacitat de seducció, la ciutat presenta una identitat i un llegat –basat en la seva pròpia trajectòria econòmica i en els agents i polítiques que la conformen– que supera les fronteres i la fa valuosa i atractiva a l'entorn global. En aquest context, la ciutat esdevé un node en una xarxa global connectada per fluxos de transmissió de coneixement, de cultura i de talent, exercint de caixa de ressonància que alimenta i difon el que passa a l'interior».

Jordi Valls (Port de Barcelona) reflexiona sobre la identitat, la localització i la logística. En primer lloc, adverteix que «els països atrauen i retenen activitats i empreses d'acord amb criteris i condicions

Joan Manuel Tresserras, aposta per «proveir les condicions perquè indústries culturals de matriu catalana puguin oferir una producció d'interès universal i funcionar com a pols de captació de talents forans sense renunciar a la seva catalanitat». Per a Tresserras, cal que aquestes indústries culturals se situïn en l'àmbit de productes especialitzats adreçats a públics globals per tal de «projectar la identitat cultural catalana al món i, a més, fer-hi negoci».

conegudes i àmpliament estudiades, però també canviants i amb equilibris molt fràgils». Recorda que la quarta posició mundial del port de Barcelona en l'activitat de creuers es fonamenta en l'atractivitat de la ciutat de Barcelona, però «té com a principal factor d'èxit el desplegament d'una excel·lent estratègia publicoprivada, desenvolupada en termes estrictes d'eficàcia, eficiència empresarial i posicionament en el mercat internacional». Valls, en l'àmbit de la logística, aposta per «diferents nivells de cooperació, des de la definició d'estratègies comunes de desenvolupament fins a la suma d'identitats per a la creació de nous conceptes i potencialitats (co-branding)».

Arnau Albert realitza una aproximació a diversos casos d'empreses i organitzacions que han apostat amb èxit per fer de la identitat i de la marca de país una part substancial de la seva estratègia competitiva. Analitza casos com el de Damm («Estem acostumats a fer negocis en un tovalló de paper i a respectar-los»), Moritz («L'aposta per la catalanitat és una elecció natural d'acord amb la seva cultura i mercat», ja que «el consumidor està menys disposat a renunciar el que sent com a propi i proper: la seva llengua, els seus valors, la seva cultura»), Natura Bissé (cal «posar-nos tots d'acord [...] perquè de la marca Barcelona en parlem molt sovint i el que cal és fer-ho efectiu [...]). En aquest objectiu, empresariat i institucions hem d'anar junts»), Carme Rusalleda (la identitat catalana té un paper «molt important» en la creació de la imatge del Sant Pau, «per origen, per formació, per voluntat, per grandesa del receptor tradicional català»), Spanair o el Futbol Club Barcelona.

El bloc es tanca amb una taula rodona, moderada per Toni Rodríguez (Intermedia), i amb la participació de Iago Aguilera Murt (Sita Murt), Lucía Casellas (Roser Cmsa i AMEC), Ramon Ollé (Grey Spain), Jordi Serret (ACCÍO) i Ferran Soriano (Spanair).

Per a Serret, «la globalització introdueix molts elements d'estandardització i cal buscar mecanismes de diferenciació, que, de fet, són el posicionament d'un país, d'un producte, d'un servei. Perquè en funció de la seva diferenciació, els territoris tenen més o menys possibilitats d'atreure capitals, finançament i talent». Segons Casellas, «no és igual parlar de gastronomia que d'indústria. La nostra imatge de país pot ajudar en alguns mercats i en altres no. A l'Amèrica Llatina potser sí, però a Alemanya el que compta és la qualitat i no la nostra identitat territorial, que en el terreny industrial encara és molt minsa». Ollé adverteix que «és veritat que hi ha estandardització, però amb l'aparició d'Internet cada vegada té més importància el que és local. Hi ha molts productes que pots trobar igual aquí que a tot arreu, però també és veritat que la microsegmentació afavoreix que el consumidor aprecii més que mai els valors culturals i l'arrelament. I com a país, crec que és millor ser rellevant que diferent, que no vol dir atractiu. La marca ha de tenir una intenció, s'ha de gestionar i ha de ser mesurable». Segons Soriano, «la globalització i la homogeneïtzació fan que la gent busqui cada cop més l'autenticitat. Però les coses també han de ser rendibles. I per ser rendibles han de ser ben comercialitzades. I aquí potser perdem un punt d'autenticitat, que està ben perdut si és per aconseguir més negoci».

Aguilera Murt recorda el cas d'Ikea, que «porta amb naturalitat el seu origen i bateja els productes en suec, sense complexos, amb compromís de país i de cultura». I Ollé recorda que «Apple diu que els seus productes són dissenyats a Califòrnia. De vegades és molt més fàcil crear imatge sobre territoris més petits i homogenis que sobre els més grans». Segons Serret, «s'està construint un puzle mundial i hem de saber quin és el nostre rol. On encaixem? Posa la marca al principi o al final, és igual, perquè probablement aniran en paral·lel. El que és cert és que caldrà un consens, no solament a les institucions públiques sinó també al món empresarial».

Els participants a la taula rodona fan les seves propostes a l'hora d'associar atributs amb la marca Catalunya: obertura al món, creativitat i estil de vida (Ollé), creativitat, innovació i qualitat en el producte i el servei (Casellas), identitat pròpia, emprenedoria, creativitat i talent (Serret), emprenedoria, creativitat, innovació i perseverança (Aguilera Murt) i la barreja perfecta d'espanyols, italians i alemanys (Soriano).

Mesures i polítiques de suport a la marca de país

El darrer bloc del monogràfic es tanca analitzant les mesures i les polítiques de suport a la marca de país. Juan Carlos Belloso avalua alguns dels nombrosos rànquings que hi ha per a valorar les marques de país. Per a l'autor, «el veritablement important per a cada país és identificar i avaluar aquells índexs que ajudin a entendre més bé la seva posició relativa

en altres països i els ajudin a establir les estratègies i polítiques més adequades per a millorar aquesta posició i, en definitiva, competir amb èxit en un món cada vegada més globalitzat i competitiu». A l'hora d'establir el valor de la marca d'un país, distingeix entre actius interns, que poden ser innats (elements perdurables de la identitat nacional com la iconografia, el paisatge o la cultura) o generats (que deriven d'esforços conscients per a crear un entorn saludable i favorable per al desenvolupament i la construcció del valor de marca del país). I actius externs, que se subdivideixen en indirectes (experimentats a través de referències més que d'experiències directes, com ara percepcions d'imatge del país, representació externa en la cultura popular) i disseminats (projeccions tangibles de la marca de país més enllà del propi país, ambaixadors de marca, diàspora, exportacions de marques).

Clou aquest bloc i el monogràfic, Roser Clavell, viceconsellera d'Afers Exteriors i Cooperació, que desgrana les polítiques de foment i de projecció de la identitat vinculades a l'economia i empreses pel Govern de Catalunya. L'autora afirma que des del Govern s'ha volgut «coordinar i donar coherència als múltiples esforços que es duen a terme a nivell internacional per tal de donar una imatge unitària i multiplicar la nostra influència internacional». A partir del Pla d'Acció Exterior (2010-2015) i a través d'un exercici de participació, es van sintetitzar quatre actius que configuren la identitat de Catalunya: voluntat d'autogovern com a expressió de la identitat pròpia; economia, oberta i innovadora amb tradició empresarial; societat civil compromesa i cohesionada; i cultura, universal i singular. Tot i la feina feta, «hi ha encara un altre eix no menys

Els participants a la taula rodona fan les seves propostes a l'hora d'associar atributs amb la marca Catalunya: obertura al món, creativitat i estil de vida (Ramon Ollé); creativitat, innovació i qualitat en el producte i el servei (Llucià Casellas); identitat pròpia, emprenedoria, creativitat i talent (Jordi Serret); emprenedoria, creativitat, innovació i perseverança (Iago Aguilera Murt), i la barreja perfecta d'espanyols, italians i alemanys (Ferran Soriano).

important que cal treballar: consensuar i sintetitzar els elements definitoris de la imatge de Catalunya per acabar concretant tots aquests elements en una marca pròpia».

Des de la seva experiència al capdavant de les relacions exteriors catalanes, Roser Clavell opina que «el món és un sol mercat ple de consumidors, turistes, inversors, empresaris, esdeveniments culturals i esportius, mitjans de comunicació, governs, persones, etc. La competitivitat identitària és la identitat d'una nació, és la competitivitat política i econòmica, és la reputació i la imatge d'un país. És per això que hem de treballar per tenir el nostre protagonisme en aquest mercat mundial».

El monogràfic es tanca amb els comentaris d'una bibliografia seleccionada sobre l'economia de la identitat. Cinto Ros i Ombravella, Alfons Garcia i Eulàlia Furriol analitzen els llibres d'autors tan destacats com **George Akerlof** –premi Nobel d'Economia 2001–, **Simon Anholt**, **Teemu Moilanen** i **Dinnie Keith**, que tracten sobre l'economia de la identitat, la identitat competitiva i la gestió de la marca de país. Santi Andorrà també analitza un article de Joan Costa i Font que desenvolupa algunes de les tesis d'Akerlof. Finalment, Alba Gubert sintetitza l'interessant informe encarregat pel Consell Econòmic, Social i Mediambiental de França sobre les polítiques de gestió de la imatge per part del país veí.

ENRIC LLARCH

Director

